军网转型，路在何方？
——专访解放军报社网络传播中心主任武天敏

本刊记者 | 刁毅刚



2015 年 12 月 25 日，中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平视察解放军报社，代表党中央、中央军委对解放军报创刊 60 周年表示祝贺；并对军报的新闻舆论工作创新提出了要求，寄予了殷切希望。

时隔一年有余，《中国传媒科技》杂志专访了解放军报社网络传播中心主任、中国军网总编辑武天敏，对习近平主席视察解放军报社后，报社推进媒体融合发展工作的情况进行了采访。

《中国传媒科技》：*习近平主席视察解放军报并发表重要讲话后，军报开展了哪些关于媒体融合和新媒体创新工作，取得了哪些成绩？*

武天敏：在习主席的亲切关怀下，解放军报社网络和新媒体事业紧紧围绕实现党在新形势下的强军目标，按照中央加快推进媒体融合发展的战略部署，更新思想观念、完善战略规划、优化内部结构、加快人才培养，积极抢滩移动端、发展融媒体、搭建新平台、研发新技术、拓展用户群，各项建设取得了显著成绩。

积极拓展传播阵地。目前，解放军报社网络传播中心已拥有包括中国军网、国防部网、解放军报网、八一网络电视、中国军事图片中心、中国国防动员网、中国人民解放军人才网、解放军报客户端、军报记者微博、军报记者微信、中国军网微信等众多网站和新媒体平台。2016 年我们继续拓展移动传播阵地，先后完成了中国军网和国防部网手机版的改版上线，手机版网站采用响应式设计，军网 PC 端和移动端可平滑切换，实现跨屏呈现和免维护、无障碍浏览，大大提升了军网移动端的用户体验质量。2016 年 8 月 1 日，解放军报客户端军内版和蓝信订阅号正式上线运行，军用智能手机用户可以在掌心浏览军报融媒体。这也标志着解放军报这张有着 60 年历史的中央军委机关报，初步形成了横跨外网内网、覆盖社会军营的移动网络传播新格局。

精品原创佳作大量涌现。一年多来，我们相继制作推出了征兵宣传短片《战斗宣言》、微博话题《部队整容学院》等一批阅读量破亿的现象级网宣产品，不仅在国内产生强烈反响，也引起路透社、美联社等外媒关注。“习主席视察解放军报亲手发微博”网络专题获中国新闻奖一等奖，实现了中国军网继 2015 年两件作品获中国新闻奖二等奖以来又一次新的突破。在中央网信办首次组织的“五个一百”正能量精品评选中，中国军网有 21 件作品获奖，在全国网站中获奖作品数量最多。在中央网信办组织的纪念红军长征胜利 80 周年“长征路上奔小康”网络媒体“走转改”主题宣传活动中，中国军网荣获优秀组织奖，3 件作品获得优秀作品奖，“理上网来·长征精神”大型网络专题全网点击量超 1100 万次，系列沙画作品受到中央网信办领导表扬和网友广泛好评。

影响力迅猛提升。在 2015 — 2016 年度全国新闻网站传播力榜上，中国军网名列“全国行业新闻网站十强”。2017 年 2 月，在全国 480 多万个网站中，中国军网 ALEXA 中文网站排名闯入 200 名大关、在中央新闻网站位居第 6 名。在最新一期的全国行业新闻网站综合传播力榜，中国军网位居第 3 名。解放军报客户端用户下载安装量突破 640 万，名列中国新闻网站 APP 传播力前 10 名，在最新一期的全国行业新闻网站移动端传播力榜中位居第 1 名。“军报记者”微博粉丝数超过 3700 万、在最新一期的全国行业新闻网站微博传播力榜中位居第 1 名，获得中央级媒体类新媒体奖，并连续两年蝉联“中国微博影响力十强”。

《中国传媒科技》：*作为中央军委的机关报，推进媒体融合和新媒体工作的行动指南是什么，和央媒与地方媒体的主要共同点和区别是什么？*

武天敏：习主席在视察解放军报社时，作出“三个坚持”，即坚持军报姓党、坚持强军为本、坚持创新为要和“三个更强”即政治上更强、传播上更强、影响力上更强的重要指示。这是也是解放军报社党委推进媒体融合发展和新媒体建设的根本遵循和行动指南。去年初，社党委确定 2016 年为“融合发展突破年”，要求以深入贯彻习主席视察军报社和在党的新闻舆论工作座谈会上的重要讲话为引领，坚持课题调研与解决问题相统一，打造硬件与优化软件相结合，进一步转变思想观念、理清发展思路、推动传播创新，努力构建新型军事传媒旗舰。与其他央媒和地方媒体相比，我想大的原则都是一致的，军报媒体融合和新媒体建设，更加注重紧紧围

绕实现党在新形势下的强军目标，完成好传播中央军委声音、阐述我国国防政策、记录我军强军步伐、展示军队良好形象、实施网络舆论斗争的使命任务。

《中国传媒科技》：*通过建设新媒体平台，解放军报对旗下哪些媒体平台资源进行了有效整合，在整合资源的过程中遇到了哪些挑战和困难，是如何克服的？*

武天敏：解放军报网络和新媒体平台积极整合军队新闻媒体的大量优质、特色资源，以解放军报、中国国防报、中国国防报军事特刊、解放军画报、环球军事、军事记者、国防参考、中国民兵、国防教育以及长征出版社、长城出版社、解放军图片社内容为主要资源，同时集纳全军部队各类报纸、期刊、图书、图片、影视剧等资源，在军事新闻传播的快速及时、内容的权威准确、信息的独家获取、形式的丰富多样等诸多方面在国内互联网界独树一帜，享有声誉。

尽管军报本身有着丰富的新闻资源，但过去部分军报内容经过简单整理直接通过新媒体转发，效果并不理想。为此我们把军报原创内容、权威报道、深度解读、言论评论的优势向新媒体延伸，运用图表、动漫、视频等技术手段，对军报新闻资源二次包装推广，打造融媒体微精品。同时，注重报网互动，联合作战形成常态。纵观一年多来，有关军队改革、重大军事行动、大型军事任务，我们都能先声夺人，抢占舆论高地，这得益于军报兄弟部门的大力支持。无论是本报评论员文章、重大任务时一线记者采访稿等独家重大新闻题材，还是军校招生、毕业分配、军事法规访谈解读等权威信息，报社编辑部的同仁都慷慨奉献，把自己精心编辑打磨的稿件，提前在网络和新媒体平台上呈现。每逢重大报道活动，报媒和网媒编辑都联席策划、合力组织。比如，神舟十一号载人飞船发射，军报记者也是军网记者，还帮助协调航天专家接受军网视频访谈。神舟十一号载人飞船新闻发布会刚一公布两位航天员名单，权威消息便被军报全媒体覆盖，有效提升了军报网络和新媒体各平台宣传的速度与质量。

《中国传媒科技》：*在媒介融合时代，如何快速和有效地运用先进技术手段宣传党中央精神、理论创新成果以及中央军委重大决策部署，军报有哪些好的做法和经验，取得了哪些成绩和成功案例？*

武天敏：技术研发是很多商业网站的长项，曾经却是中国军网的短板。一年多来，我们的前端呈现技术保障和研发有了历史性的进步，中国军网专题模板和自主研发的 H5 模板投入一线应用，H5 创作数质量稳步提升。现在，每逢重大新闻，军报网络传播中心的 H5 产品已成为业内关注和认可的品牌。一年来，我们推出的 H5《把人民放在首位》《统帅的胜战之问，三军将士答得怎样？》被中央网信办评为理论创新传播优秀作品。军报 12 个纪念长征胜利专版，我们全部以 H5 的形式进行改造创作，涌现一批精品，广受业界好评。去年，还是网络传播中心的 VR 元年，4 月中旬，“军报新媒体・西沙纪行”报道组和网友代表走进西沙永兴岛，首次实现了亿万网友与军报军网记者同步 360 度看西沙。《全景互动 | 不去军博也能看长征主题展》《中国军网独家发布：东方红卫星发射塔架全景漫游》、首部 3D 军事 VRMV《四渡赤水出奇兵》等新产品，令广大网友耳目一新。年底，全国首个军事 VR 频道在中国军网上线运行。在长征宣传期间，我们连续推出《雄关漫道》《血色征程》《二万五千里的远行》等 3 部沙画作品，不仅在央视四套《中国舆论场》栏目播出，还被中央网信办评为理论传播创新作品。此外，我们的无人机航拍、全景油画、沙画、GIF 动图和军事题材裸眼 3D 作品，都有效丰富了军事网络新闻的表现形式。

《中国传媒科技》：*解放军报新媒体平台（或融合发展平台、全媒体平台、中央厨房等等）的建设构想是什么？*

武天敏：解放军报以建设“中央厨房”为抓手，整合信息数据、生产要素和运维保障，打造融合文字、图片、视频、音频、动漫、虚拟现实等多样化产品的融媒体传播平台，实现一次性采集、全媒体呈现、多渠道发布。目前，报社技术部门正在筹划依托大型国有和地方企业建设新一代云数据中心，为全媒体采编播发提供底层技术平台支撑；依托中央级媒体和地方大型网络信息企业，对国防部网和中国军网安全防护体系进行升级改造，两个项目已纳入《经济建设和国防建设融合发展“十三五”规划》。

《中国传媒科技》：*2015 年，习近平主席在视察解放军报时指出：内容创新是根本的。解放军报网络和新媒体开展了哪些内容创新工作，这些工作产生了哪些成效？*

武天敏：曾经，我们的主要任务是转载军报以及子报子刊的内容，优质原创产品的数量偏少。一年以来，我们不满足于做“大自然的搬运工”，重视思维方式的转变、话语体系的转变、呈现形式的转变，努力把内容优势转变为传播优势和发展优势，相继制作推出了征兵宣传短片《战斗宣言》、微博话题《部队整容学院》等一批阅读量破亿的“现象级”的网宣产品，不仅在国内产生强烈反响，《参考消息》《中国日报》《环球时报》给予关注报道，也引起路透社、纽约时报、美联社等外媒关注，美国媒体甚至向其军队高层喊话：“不要被中国军队落下太远。”八一电视圆满完成“雄关漫道——纪念长征胜利 80 周年”主题宣传融媒体报道启动仪式、迎接维和烈士回家，天宫二号空间实验室、神州十一号飞船发射等 18 场大型网络直播报道，初步实现网络直播常态化。八一电视发布的《余旭：这是给你个人收藏的影像我已珍藏》等作品，仅中国军网源头点击量就超百万次，被央视一套晚间新闻节目和诸多地方电视台转发播放。在中央网信办首次组织的“五个一百”正能量作品评选中，中国军网有 21 件作品获奖，在全国网站中获奖最多。盘点全年，网络传播中心获得国家和军队级各项奖励达到 54 项，超过网络传播中心成立以来历年获奖总和，按我们百人团队人数平摊，平均两人获得一项，取得了大面积的丰产丰收。

《中国传媒科技》：*在新媒体平台建设过程中，军报在人才队伍建设等方面有哪些新的创新举措？*

武天敏：一年多来，我们有一个共同的感觉，曾经我们认为“观念一变天地宽”。现在看来，从传统媒体平行迁移到新媒体，我们的观念之变恰恰是一个极难的改变。难就难在驾驭新媒体的观念之变，已经不是一种纯粹的思维活动，而是一场必须依赖专业技能的策动才能刮起的思想风暴。新媒体生而具有互联网基因和数字基因，具备互联网思维、懂数字开发、懂产品设计、懂用户体验、懂互动交互的人，才

能称得上是“换脑”。习主席说，“互联网主要是年轻人的事业，要不拘一格降人才”。这个“降”字传神而贴切，就是说我们不能单单指望穿着“老鞋子”的人自发地转型为新媒体的内行人，而应当更多地把目光投向“光着脚”的新生代。他们在哪里？就在我们身边。一年来，从《战斗宣言》到《军营整容学院》，网络新生代的智慧和能力让我们更加坚定地认识到，军事网络传播事业的前途属于新生代、未来属于新生代，我们必须给予他们充分的信任，为他们创造更好的成才的条件，帮助他们平稳起步，加鞭快跑。一多年来，我们主动实施了生产流程再造和人力资源配置调整，纵向设立了策划、媒资、新闻、电视、图片、前端呈现、监审检查、项目运营等专业团队，横向又分为网文、专题、直播、H5、VR、漫画、动图、沙画、图解以及裸眼 3D 等工程项目组，初步具备了兵种相对齐全的网络传媒产品生产能力，趟出了一条依靠精兵打造精品的新路。可以预计，随着军队新闻单位调整改革的到来，军网在编制体制和人力资源上会有更加灵活高效的方式，我们对此充满期待。

《中国传媒科技》：2017 年，解放军报在融合发展方面有哪些重点工作和战略部署?

武天敏：一年多来，解放军报网络传播综合能力有了显著的进步。但从总体上说，我们还处在发力的途中、追赶的路上。谈到追赶，我们以往总习惯说“任重道远”。现在看来，“任重”是肯定的，“道远”却不能旷日持久，更不能遥遥无期。当今媒体竞争，突出地表现在以网络和新媒体驱动的融合发展竞争上。网络传播中心作为报社整体转型的网络尖兵，必须要有“不日新必日退”的危机感，要有砸烂一些坛坛罐罐的勇气，更要有明晰创新目标、找准创新路径的智慧和韬略。今年我们工作的总体思路是：以习主席视察解放军报社的重要讲话精神为指导，以新闻单位调整改革为契机，以提高全平台影响力为核心目标，继续深入推进生产流程调整和人力资源优化配置，在生产关系层面继续解放和释放生产力，全面提升人员思想和业务整体素质，狠抓原创生产规模和质量，大力推进体制创新、传播创新、内容创新、技术创新、服务创新，力争在去年“有突破”的基础上，实现“大发展”。为此，我们将以下几个方面聚焦发力：一是着眼内容创新这个根本，成立专业化的项目产品团队；二是整合技术力量，把优化网络传播呈现技术作为最活跃的创新血脉；三是调整组织结构，改变以往围绕发布平台架构人力资源、设计生产流程的路子，打造一支质量效能型的军事网络传播人才队伍；四是持续丰沛媒资来源，与军内外媒体开展广泛战略合作；五是强化用户意识，加强运营推广，显著提升军报网群品牌影响力，让“解放军报”这块在历史风雨中铸就的“金字招牌”在信息网络时代更加光彩夺目。媒

（上接第 35 页）

难打通的恰恰是内部资源，如果让融合进程卡在内部的话，会耽误战机。

“我们采取的做法是内部和外部的资源整合并行作业，我们的很多合作单位并不是来自媒体行业，通过这些外部合作逐步打通、整合内部资源，最终目的就是消融媒体与用户之间的边界，以及消融媒体行业与其他行业之间的边界，在我们看来这才是媒体融合未来的最终前景”，叶蓁蓁说。

在媒体融合的过程中要考虑内容去哪里，是否真实有效地抵达更多的用户，这是一个核心问题。长远看来，用户将来会去哪里，是值得所有媒体机构关注的命题。

在叶蓁蓁看来，这是一个用户从传统媒体转移到新媒体的时代，然而大部分媒体从业者还没有注意到一个事实，媒体的用户正在离开新媒体，走向更多的服务端口，新媒体已经不再垄断用户对新闻的注意力。

相对于市场上林林总总的新媒体终端，大城市的人们每天接触最多的是类似滴滴打车、大众点评等生活类 APP，通过这些服务端口能够获得足够多新闻资讯内容，就有可能不看任何新闻客户端和网站。

“移动互联网时代，媒体的从业人员必须具有极强的忧患意识。对于用户而言，获取新闻资讯是一种刚性需求，然而这不意味着媒体与用户之间的连接是强连接，恰恰相反，媒体与用户之间常常是一种弱连接。用户下一步将走向强连接的互联网平台，由于强连接的互联网平台也可以向用户提供弱连接的资讯服务，所以用户的时间和注意力将被这些平台逐步吸引。”

对于媒体机构普遍关注的新闻传播的影响力，叶蓁蓁持有与众不同的观点，“我们必须按照习总书记的要求解放思想、深化改革，媒介作为传递内容的介质变得越来越不重要，媒体机构的价值会越来越体现在内容生产上，能够成批量、成体系、持续不断和保质保量地向各种端口提供优质内容，至于这些内容是在传统媒体呈现、在新媒体端呈现、还是在服务端呈现，我认为不是一个关键问题，内容有效到达用户才是关键问题。”

在人民日报中央厨房的总体规划中，全流程贯穿了媒体融合的终极目标，即媒体行业与其它产业的融合，通过借助其他行业的用户集聚能力、产业转化能力和盈利能力，最终实现媒体行业的重造辉煌。

4. 结语

70 多年前，毛主席在《论联合政府》一文中写下意味深长的话：人民、只有人民，才是创造世界历史的动力。

或许，正是缘于对用户的关注、对人民的关爱和关切，才是人民日报中央厨房推动媒体融合工作取得佳绩的秘诀，因为他们为之奋斗的这家媒体报头中金光闪闪的“人民”二字，恰好是他们不变的初心。媒